

Andreas Patrzek  
Stefan Scholer

# Systemisches Fragen in der kollegialen Beratung



**BELTZ**

Andreas Patrzek  
Stefan Scholer

# Systemisches Fragen in der kollegialen Beratung



**BELTZ**

Patrzek / Scholer

**Systemisches Fragen in der kollegialen Beratung**



Andreas Patrzek / Stefan Scholer

# Systemisches Fragen in der kollegialen Beratung

**BELTZ**



**Andreas Patrzek** leitet das Institut QUESTICON und unterstützt als Berater, Trainer und Coach öffentliche und private wirtschaftliche Organisationen bei der Optimierung ihrer Gesprächsführung durch systemische Fragetechniken. Patrzek ist Autor der Fachbücher »Fragekompetenz für Führungskräfte«, »Wer das Sagen hat, sollte reden können« sowie »Systemisches Fragen«.

Kontakt: [www.question.de](http://www.question.de) sowie [info@question.de](mailto:info@question.de)



**Stefan Scholer** leitet die Aus- und Fortbildung der Landeshauptstadt München, ist nebenberuflich als »Systemischer Management Coach« tätig und berät Unternehmen wie Verwaltungen bei der Implementierung von neuen Lernformen in der Fortbildung. Er hat viele Artikel zum Thema »Kollegiale Beratung« veröffentlicht und dieses Verfahren erfolgreich bei der Stadt München als Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte etabliert. Scholer ist Autor der beiden Fachbücher »Wirksam weiterbilden« und »Führung im öffentlichen Dienst«.

Kontakt: [stefanscholer@web.de](mailto:stefanscholer@web.de) sowie [www.scholer-coaching.de](http://www.scholer-coaching.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-407-36661-0 Print

ISBN 978-3-407-29579-8 E-Book (PDF)

© 2018 Beltz Verlag Weinheim und Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Dr. Erik Zyber  
Herstellung: Myriam Frericks  
Satz: paginamedia GmbH, Hemsbach  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Umschlagkonzept: glas ag, Seeheim-Jugenheim  
Umschlaggestaltung: Antje Birkholz  
Umschlagabbildung: Stocksy © Cactus Blai Baules  
Illustrationen: Jonathan Bachmann  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>8</b>
<b>Einleitung</b>	<b>10</b>
<b>1. Beschreibung der beiden Komponenten</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Was ist kollegiale Beratung?</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Was ist systemisches Fragen?</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Grundlegende Orientierungen systemischen Denkens</b>	<b>17</b>
<b>2. Sinn, Zweck und Konstruktion systemischer Fragen</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Fragearten</b>	<b>24</b>
Geschlossene Fragen	24
Offene Fragen	24
<b>2.2 Die systemischen Fragen im engeren Sinne</b>	<b>27</b>
Hypothetische Fragen	27
Zirkuläre Fragen	29
Skalierende Fragen	31
<b>2.3 Weitere systemische Fragen</b>	<b>34</b>
Die Wunderfrage	34
Fragen nach Ausnahmen	35
Fragen nach Bildern oder Metaphern	36
»Verschlimmerungsfragen«	37
Zusammenfassung: Zentrale Tipps	38
<b>3. Phasenmodell der kollegialen Beratung mit systemischem Fragen</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Phase 1: Einführung in das systemische Fragen</b>	<b>46</b>
<b>3.2 Phase 2: Festlegung der Rollen</b>	<b>48</b>
<b>3.3 Phase 3: Schilderung des Anliegens</b>	<b>51</b>
Visualisierung des Anliegens	52
Die Schlüsselfrage	59
<b>3.4 Phase 4: Fragerunde</b>	<b>61</b>

3.5 Phase 5: Analyse des Anliegens/Hypothesenbildung	63
3.6 Phase 6: Der Fallgeber nimmt Stellung zur Analyse und Hypothesenbildung	68
3.7 Phase 7: Lösungsoptionen sammeln	69
3.8 Phase 8: Der Fallgeber nimmt Stellung zu den Lösungsoptionen	69
3.9 Phase 9: Prozessreflexion	70
<b>4. Weiterführende Fragen</b>	<b>76</b>
4.1 Das Nachrichtenquadrat in der Kommunikation nach Schulz von Thun	78
4.2 Wortorientiertes Fragen	82
4.3 Der Fragekompass	84
Die zeitliche Entwicklungs- bzw. Verlaufsdimension	85
Die inhaltliche Analyse- bzw. Bewertungsdimension	87
Last but not least: Der »Reflexionsknotenpunkt« der beiden Dimensionen	89
4.4 Frage-Radar	90
Aufbau und Struktur	90
Vorbemerkung zu den Beispielfragen	93
Beispielfragen	94
<b>5. Fallbesprechung</b>	<b>109</b>
Elena M. – eine »schwierige« Mitarbeiterin	109
<b>6. Ausblick und Zusammenfassung</b>	<b>124</b>
6.1 Was macht die kollegiale Beratung zu einem erfolgreichen Modell?	125
Die richtigen Fragen stellen	125
Zuhören	126
Praktische Verwertbarkeit steht im Vordergrund	126
Wissen konkret teilen	126
Neue Perspektiven gewinnen	127
Selbstreflexion lernen	127
6.2 Ergebnisse der Lernforschung	128
6.3 Kompetenzentwicklung durch kollegiale Beratung	129
Reflexionskompetenz	129
Soziale Kompetenzen	130

Beratungskompetenzen	130
Methodenkompetenzen	130
<b>6.4 Systemisches Denken und Handeln ist gefragt</b>	<b>131</b>
<b>6.5 Kollegiale Beratung hebt Wissensschätze in Unternehmen</b>	<b>131</b>
<b>6.6 Implementierung der kollegialen Beratung in Unternehmen</b>	<b>132</b>
Praxisbeispiel (so durchgeführt in einem mittelgroßen Unternehmen)	133
Rahmenbedingungen	134
<b>6.7 Führen und Fragen: Ein Zukunftsthema für     Personalentwicklung und Fortbildung</b>	<b>135</b>
<b>6.8 Mit kollegialer Beratung und systemischem Fragen zu     einer neuen Führungskultur im Unternehmen</b>	<b>137</b>
Systemisch Fragen ist mehr als eine Fragetechnik	137
Neues Führungsverständnis	137
Führungskräfte müssen fragen lernen!	138
<b>Literatur</b>	<b>140</b>
Systemisches Fragen und Fragen allgemein	140
Kollegiale Beratung, Intervention und Supervision	140
Grundlagenliteratur Systemik	141
Coaching	141
Kommunikation allgemein	141
Personalführung und Team	142
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>143</b>

### Die Icons bedeuten:



Beispiele



Tipps



Infos



Übungen/  
Methoden



Literatur



Definition

# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

lassen Sie uns mit einem Gedankenexperiment einsteigen: Stellen Sie sich vor, Sie suchen einen Kollegen in seinem Büro auf und beginnen ein Gespräch mit den Worten: »Hast du mal kurz Zeit?« Nach einem Nicken des Kollegen fahren Sie fort: »Du, ich hab da ein Problem mit dem Chef der Abteilung PE 215, und zwar ... *(hier schildern Sie in wenigen Sätzen die Problemsituation)* ... und ich bin nun ratlos, was ich tun soll!«

Wetten, dass Sie in neun von zehn Fällen sofort einen Ratschlag oder Tipp bekommen, was Sie tun oder lassen sollten? Nun, werden Sie einwenden, dies sei an und für sich ja nichts Schlechtes. Stimmt, aber genau genommen gibt Ihnen der Kollege seinen Ratschlag völlig ins Blaue hinein, ohne mehr über die Vorgeschichte zu wissen: die Situation, das Umfeld, Ihre Gedanken usw.

Vergleichbar wäre diese Situation mit einem Arztbesuch, bei dem Sie über gelegentliche Magenbeschwerden klagen und der Arzt Ihnen nach zwei Minuten das Medikament Doloretraktumbellummenssain verum TC 23 empfiehlt – weil das ihm selbst hilft und vielen seiner Patienten auch. (Dass Sie sich in letzter Zeit fast nur von Fastfood ernährt haben und bei einem Fahrradunfall gestürzt sind, haben Sie natürlich nicht erwähnt.)

Die leicht provokante Eingangsszene war selbstverständlich nicht Selbstzweck, denn in einem weiteren Sinne wollen wir mit diesem Buch auch ein Stück provozieren – oder gemäßigter ausgedrückt: zum Nachdenken anregen –, geht es uns doch darum, zwei bislang getrennt gedachte Themengebiete zu verbinden und Ihnen einen erweiterten Ansatz vorzustellen.

Die beiden Themengebiete heißen Kollegiale Beratung und Systemisches Fragen. Sie sind zumindest Fachleuten hinlänglich bekannt, und es gibt inzwischen auch einige Literatur dazu. In unserem erweiterten Ansatz nehmen systemische Fragen und daraus abgeleitete Hypothesen im Kontext kollegialer Beratung eine zentrale Rolle ein. Empfohlene Maßnahmen oder Tipps dagegen (des Teams an den »Ratsuchenden«, wie sie in anderen Konzepten zu finden sind) treten in den Hintergrund.

Fragen statt Ratschläge

In unserem Kollegialen Beratungsmodell führen wir eine neue Rolle ein: Im Verlauf einer kollegialen Beratung kommt den beobachtenden Helfern – wir nennen sie Reflecting Partner – eine wichtige Bedeutung zu: Sie begleiten (neben einem Moderator) den gesamten Prozess und geben der Gruppe in Bezug auf ihr Frageverhalten Feedback. Dieses Buch enthält eine in dieser Form noch nicht angebotene Fülle an Material für die Auswahl und Formulierung von Fragen. Zudem sind wir Befürworter der (System-)Visualisierung, das heißt der grafischen Darstellung möglichst vieler Aspekte und Bezugspunkte im kollegialen Beratungsprozess.

Keine *Provokation*, sondern eine *Reduktion* im Sinne der Fokussierung bietet dieses Buch. Im Umfeld der kollegialen Beratung gibt es sicherlich eine Vielfalt weiterer Themenfelder und Techniken, die wesentlich zum Gelingen der Methode beitragen – z. B. logische Formalisierungen des Geschehens, Personenaufstellungen oder persönlichkeitspsychologische Merkmale der beteiligten Personen. Diese werden in anderen Büchern sehr gut beschrieben. Wir wollen uns an dieser Stelle jedoch auf ein Gebiet beschränken, das aus unserer Sicht bislang unterbeleuchtet ist: systemisches Fragen in der kollegialen Beratung. Dieser Schwerpunkt ist Folge einer in langjähriger Beratungspraxis gereiften Erkenntnis: Erfolgreiche Beratung entsteht in aller Regel durch wirksames Fragen!

**Reflecting Partner als  
Prozessbeobachter**

**System-Visualisierung  
als zentrales Element**

# Einleitung

Die Arbeitswelt und die Anforderungen an Führungskräfte haben sich in den letzten ein bis zwei Jahrzehnten grundlegend verändert. Die Aufgaben von Führungskräften und Schlüsselpersonen in Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen werden komplexer. Erwartete man früher von Führungskräften und Entscheidern, dass sie stets wissen, wo es langgeht, und ihren Mitarbeitern den Weg weisen, so investieren Führungskräfte heute einen Großteil ihrer Zeit damit, sich Orientierungswissen zu verschaffen, um Entscheidungen überhaupt treffen zu können.

Lineare Ursache-Wirkungs-Ketten sind im betrieblichen Kontext immer seltener anzutreffen. Zur wachsenden Komplexität von Problemstellungen gesellen sich allgegenwärtige Phänomene wie eine mitunter rasante Veränderungsdynamik, eine nahezu permanente Beschleunigung von Prozessen und in der Folge erhöhte Arbeitsbelastungen für Führungskräfte wie Mitarbeiter in Organisationen.

Die Zeit einfacher Lösungen ist also vorbei. Viele Problemstellungen sind nur mit Strategien lösbar, die der wachsenden Komplexität Rechnung tragen. Sind die Führungskräfte und die Personalentwicklung für die Herausforderungen einer zunehmend komplexen Arbeitswelt gerüstet? Wie können Unternehmen ihre Schlüsselpersonen dazu befähigen, diese Herausforderungen zu bewältigen?

Unternehmen und Organisationen werden nicht umhinkommen, vor allem Führungskräften und Schlüsselpersonen Werkzeuge an die Hand zu geben, die sie dabei unterstützen, mit komplexen Herausforderungen produktiv umzugehen. Und hierbei genügt es nicht, diesen Zielgruppen einfach Fortbildungskataloge in die Hand zu drücken. Gefragt sind arbeitsplatznahe Lernformen, bei denen nicht die theoretische Vermittlung von Lerninhalten, sondern der konkrete berufliche Kontext der Betroffenen im Vordergrund steht. Nicht nur die Unternehmen als Auftraggeber, sondern auch die Teilnehmer von Trainings werden anspruchsvoller und erwarten konkrete Ergebnisse, die sie in ihrem Arbeitskontext direkt verwerten können.

Was ist die Voraussetzung dafür, dass Fortbildungen und Personalentwicklung als Ganzes auch praktische Relevanz im Arbeitskontext entfalten

**Komplexität als  
Herausforderung**

können? Seit Langem ist bekannt, dass eine aktive Beteiligung der Teilnehmer in Trainings und anderen Fortbildungsformaten eine entscheidende Voraussetzung für den Transfer des neu Erlernten in die Berufspraxis ist. Auf Transfer im Sinne konkreter Folgen, die aus Qualifizierungsmaßnahmen erwachsen, richten heute alle Beteiligten ihr Augenmerk.

**Die Aktivierung der Teilnehmer fördert den Lerntransfer**

In der Fachöffentlichkeit herrscht weitgehend Konsens:

- Eine zukunftsfähige Personalentwicklung und Fortbildung setzt auf **arbeitsplatznahe** Lernformate. Fortbildungen werden stärker denn je auf die konkreten Anliegen der Zielgruppe und auf die spezifischen Herausforderungen des jeweiligen Arbeitskontextes zugeschnitten. Fortbildung von der Stange war gestern!
- Die Fortbildung der Zukunft ist **ergebnisorientiert**. Organisationen werden Qualifizierungsmaßnahmen jeglicher Art künftig stärker als bisher auf ihren konkreten Nutzwert hin abklopfen.
- Die **Selbstorganisation** der Fortbildungsteilnehmer gewinnt an Bedeutung. Diese übernehmen die Verantwortung für den Erfolg ihrer Lernprozesse.
- Trainer werden ein neues Rollenverständnis entwickeln (müssen!): vom Lernstoff-Vermittler zum **Lernbegleiter**.
- Informelles Lernen wird an Bedeutung gewinnen. Erfolgreiche Unternehmen machen sich den breiten **Erfahrungsschatz der Mitarbeiter** zunutze.

Alles Zukunftsmusik? Die schöne Welt von morgen, für die es heute noch keine adäquaten Lernformate und Praxisansätze gibt? Keineswegs. Denn mit der kollegialen Beratung liegt ein Format vor, das die Anforderungen der Zukunft schon heute geradezu idealtypisch erfüllt.

Umso erstaunlicher, dass die kollegiale Beratung noch ein Nischendasein in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen führt. Zwar finden sich entsprechende Angebote in den einschlägigen Fortbildungskatalogen. Von einem Durchbruch im Sinne einer flächendeckenden Nachfrage und Anwendung wie etwa beim Thema »Coaching« kann aber keine Rede sein. Das wird sich ändern! Denn auch die kollegiale Beratung bricht in fundamentalere Weise mit einem überholten, »konsumorientierten« Fortbildungsverständnis und eröffnet vollkommen neue Wege sowohl für die Teilnehmer als auch für Unternehmen und Organisationen als Ganzes.

**Kollegiale Beratung als das Format der Zukunft**

# 1. Beschreibung der beiden Komponenten

Mit der kollegialen Beratung und der systemischen Fragetechnik werden hier erstmals zwei Methoden kombiniert, die – jedes Instrument für sich genommen – sicherlich schon seit einigen Jahren in der Praxis der Personalentwicklung bekannt sind, in dieser Verknüpfung jedoch bislang noch nicht systematisch definiert und zusammengebracht wurden. So wird das Thema »Kollegiale Beratung« heute meist in der Führungskräfteentwicklung platziert, wohingegen man auf den Begriff des systemischen Fragens fast ausschließlich im Themenfeld Coaching stößt.

Dass im Verlauf kollegialer Beratungen bereits heute – ob gezielt oder zufällig – systemische Fragen angewandt werden, soll nicht in Zweifel gezogen werden. Was aber bislang fehlt, ist eine systematische Kombination der beiden Komponenten.

Unser Brückenschlag zwischen kollegialer Beratung und systemischer Fragetechnik verfolgt mehrere Ziele: Zum einen soll die Methode der kollegialen Beratung erweitert und optimiert werden. Zum anderen sollen Führungskräfte und Organisationen für die ubiquitäre Kraft von Fragen sensibilisiert werden. Denn, so unsere langjährige Erfahrung: nicht nur im Alltag von Führungskräften, sondern auch in Unternehmen und Organisationen insgesamt, in der Personalentwicklung wie in Veränderungsprozessen wird zu wenig gefragt! Und es werden nicht die richtigen, sprich wichtigen Fragen gestellt. An den entscheidenden Fragen drückt man sich oft vorbei.

Wir werden also die kollegiale Beratung mit systemischen Fragen verbinden – und dies konsequent. Davon profitieren Führungskräfte gleich doppelt: Sie erhalten nicht nur völlig neue Perspektiven und Handlungsoptionen für ganz konkrete Anliegen und Probleme, sondern erwerben darüber hinaus ein höchst wirksames Instrument zur Analyse komplexer Situationen und zur Gestaltung von Kommunikation. Konsequent angewandt, hat die kollegiale Beratung mit systemischen Fragen erhebliche (positive!) Auswirkungen auf die Führungskultur einer Organisation.

Dieses Kapitel erläutert ausführlich die Grundlagen der beiden Instrumente. Wir werden beschreiben, wie kollegiale Beratung praktisch funktioniert und wie systemisches Fragen konsequent in dieses Instrument in-

**Systemisches Fragen ist im Coaching bekannt**

**Die Kraft des Fragens**

tegriert wird. Nicht zuletzt zeigen wir auf, an welche Voraussetzungen die erfolgreiche Implementierung des neuen Formats »Kollegiale Beratung mit systemischem Fragen« geknüpft ist.

## 1.1 Was ist kollegiale Beratung?

Kollegiale Beratung ist ein strukturierter Unterstützungs- und Lernprozess zur Lösung konkreter Herausforderungen im Arbeitsalltag. Sie ermöglicht es, konkrete berufliche Probleme, die in der Regel von einer Person eingebracht werden, in einer Gruppe mit anderen Personen zu reflektieren und gemeinsam neue Lösungen für die bestehende Herausforderung zu entwickeln.

Dabei ist kollegiale Beratung alles andere als ein netter Plausch unter Kollegen, wie der Begriff vielleicht fälschlicherweise suggeriert. Der Wesenskern der kollegialen Beratung ist vielmehr eine zwar einfache, aber feste Grundstruktur, die zwingend eingehalten werden muss. In diesem Sinne ist kollegiale Beratung »ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem ein Teilnehmer von den übrigen Teilnehmern nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen beraten wird mit dem Ziel, Lösungen für eine konkrete berufliche Schlüsselfrage zu entwickeln« (Tietze 2003, S. 11).

Wichtig hierbei: Kollegiale Beratung ist eine Beratung unter Kolleginnen und Kollegen, die auf externe Beratung oder die Expertise eines neutralen Dritten, etwa eines Coachs oder Supervisors, vollkommen verzichtet. Die Beratung erfolgt aus der Gruppe selbst heraus.

Es besteht keine allgemeingültige Definition darüber, wie ein kollegialer Beratungsprozess in der Praxis umgesetzt wird. Im vorliegenden Buch orientieren wir uns an einem Modell, mit dem wir in mehr als hundert Fallbearbeitungen von Führungskräften aus den unterschiedlichsten Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen sehr gute Erfahrungen gemacht haben. Erstmals möchten wir hier den Grundstein legen für eine Verknüpfung des Formats »Kollegiale Beratung« mit einem Instrument, das uns als Autoren sehr am Herzen liegt, weil wir seine »Sprengkraft« immer wieder erlebt haben: dem systemischen Fragen.

**Kollegiale Beratung ist strukturiert**

**Kollegiale Beratung verbindet Kollegen**

**Systemisches Fragen erhöht die Sprengkraft der kollegialen Beratung**